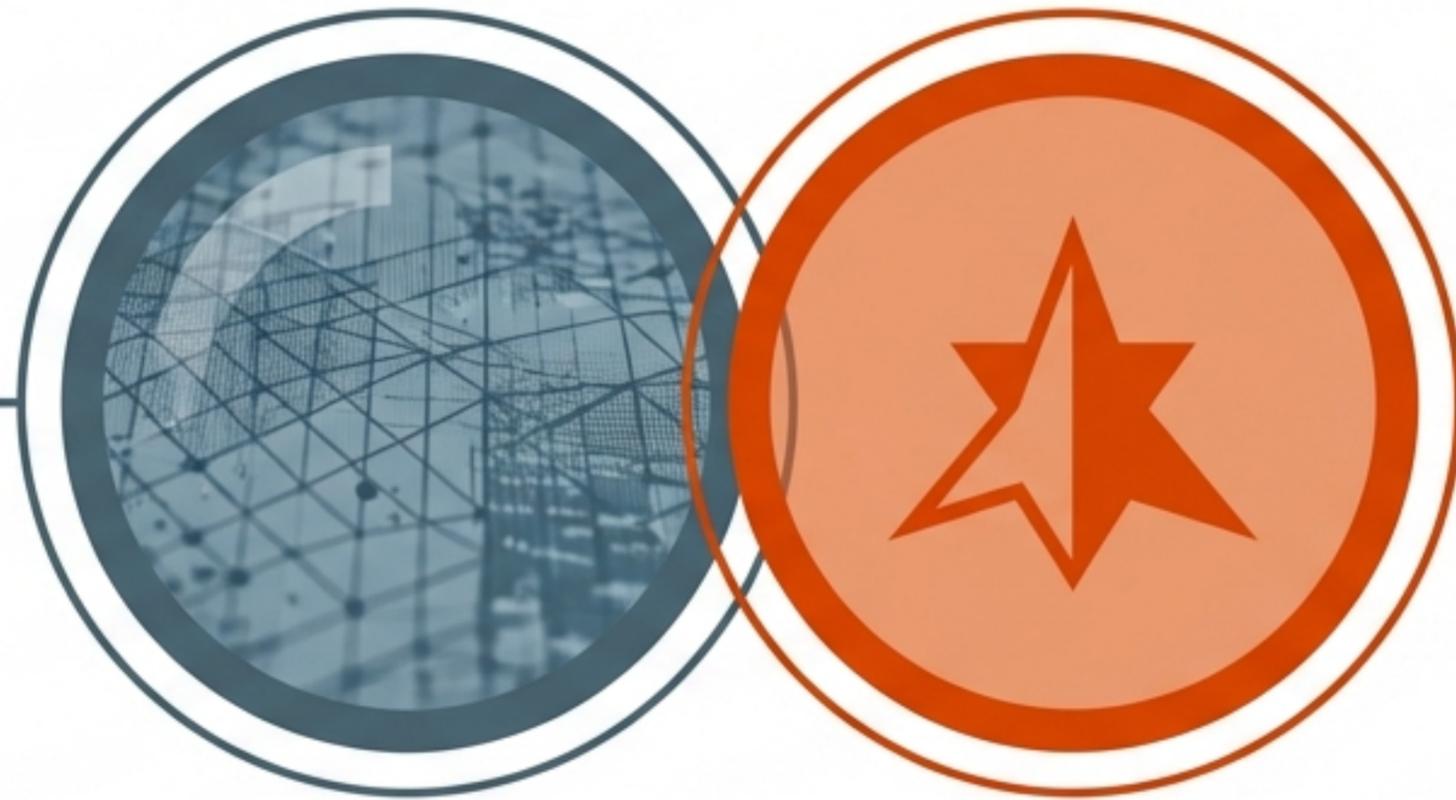


# 不確実性の時代をリードする：AI時代のビジネス再構築

PwC 第29回世界CEO意識調査（2026年）からの主要な洞察



調査期間: 2025年9月～11月 | 回答者数: 世界95カ国・地域のCEO 4,454名

# 顕微鏡と望遠鏡：リーダーに求められる2つの視点

## Roboto



### 短期的な脅威 (The Microscope)

- マクロ経済の変動 (Macroeconomic volatility)
- サイバーリスク (Cyber risks)
- 地政学的対立 (Geopolitical conflict)



### 長期的な機会 (The Telescope)

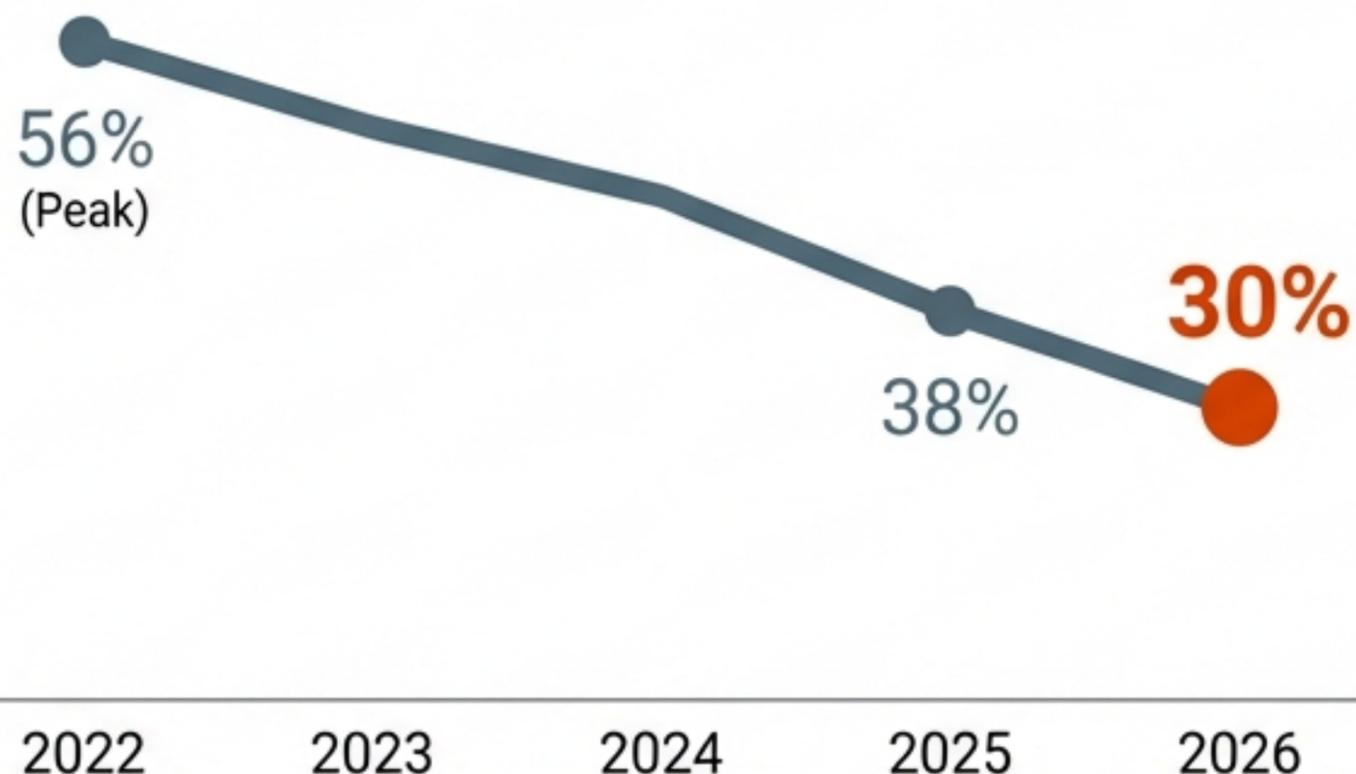
- 生成AIの収益化 (AI monetization)
- ビジネスモデルの再構築 (Reinvention)
- 新たなセクターへの進出 (New sectors)

#### 【Key Insight】

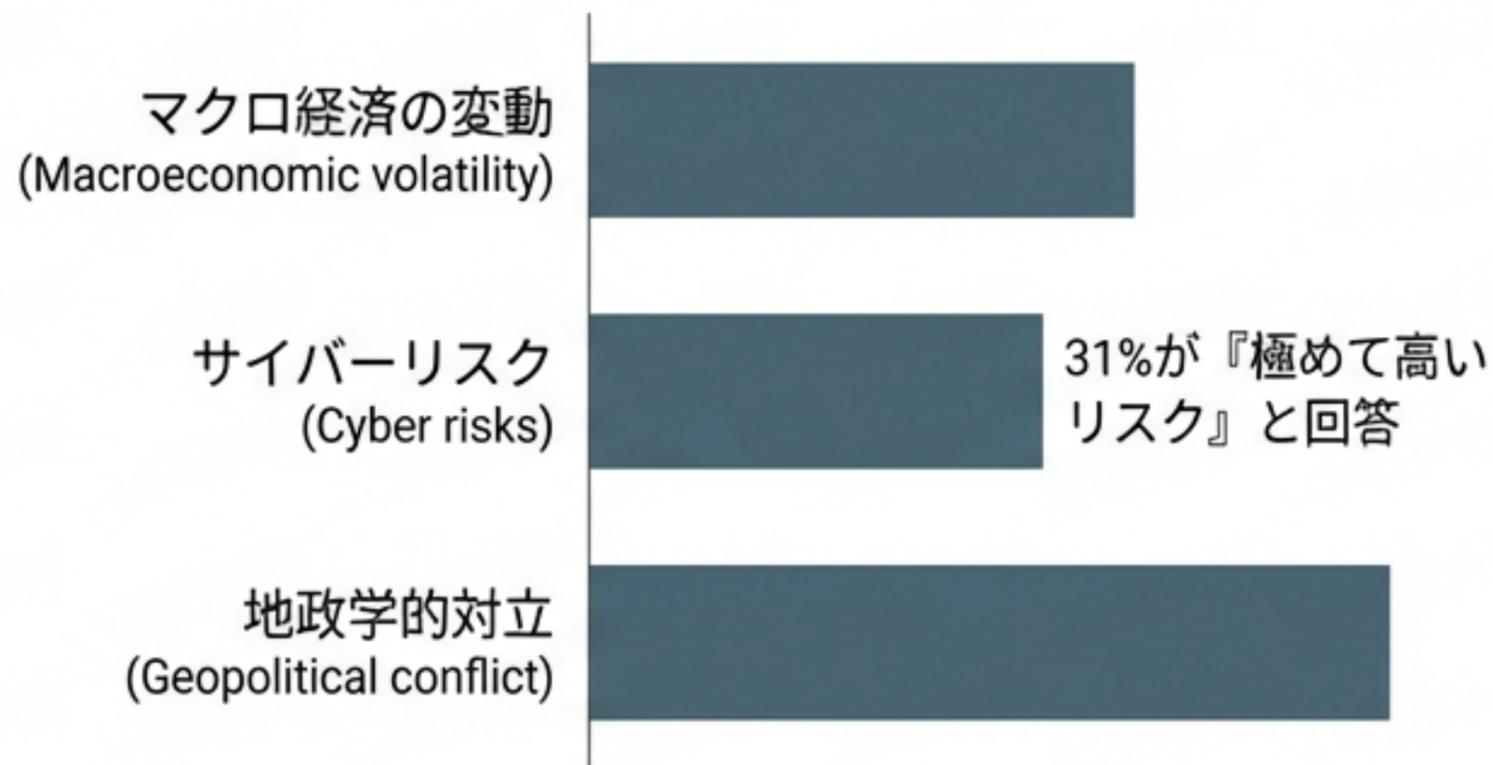
変革を恐れない「ダイナミック」な企業と、不確実性に足踏みする企業の間でパフォーマンスの差が拡大している。

# 低下する自信、高まる脅威

今後12ヶ月の収益成長に対する自信  
(Confidence in Growth)



懸念される脅威トップ3  
(Top Threats)



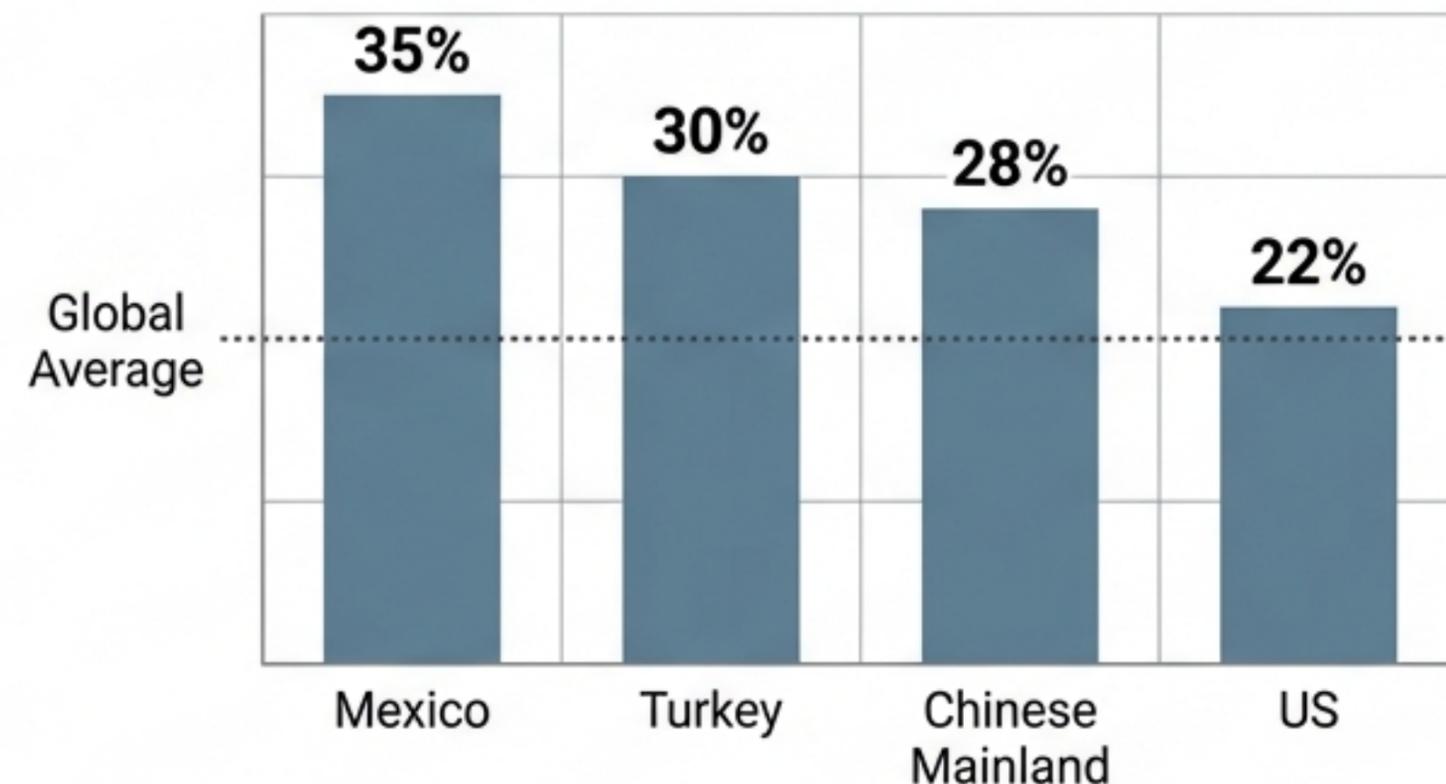
短期的な成長見通しに対する自信は前年比で大幅に低下。地政学的リスクへの対応として、84%が全社的なサイバーセキュリティ対策の強化を計画している。

## 新たな懸念材料：関税と地政学リスク

各国政府が国益重視の政策へ転換する中、関税が新たなリスクとして浮上している。

29%のCEOが、今後12ヶ月で関税により純利益率が低下すると予測。

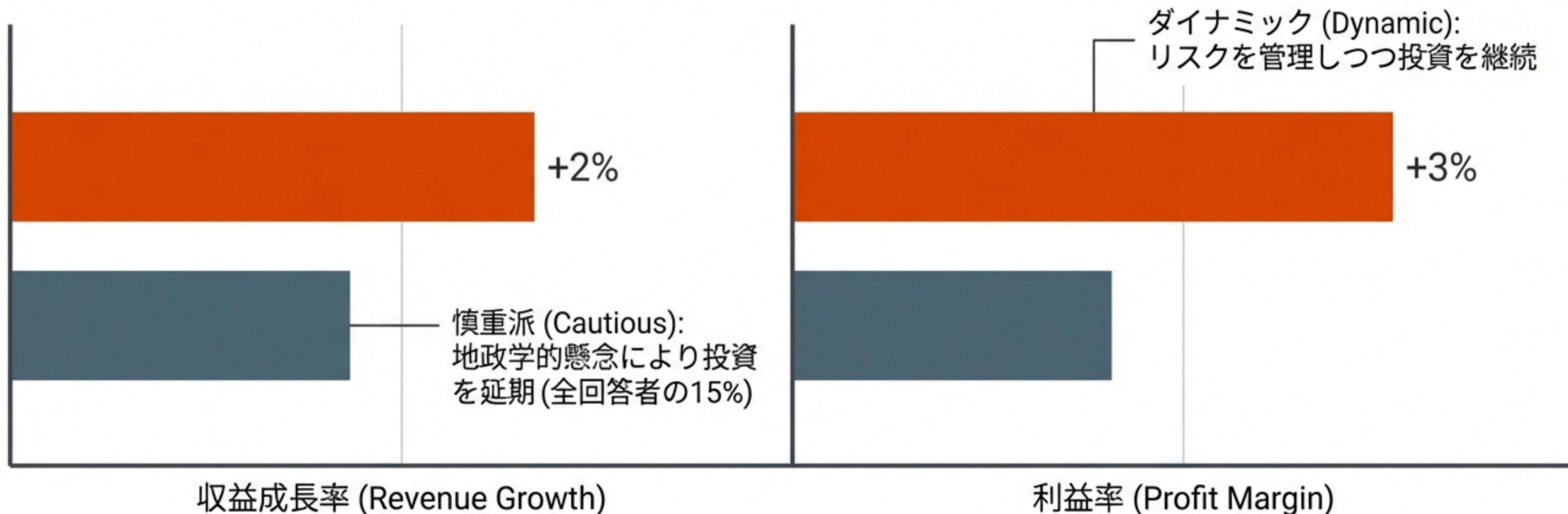
関税リスクへのエクスポージャー（地域別）



### 推奨されるアクション

懸念を精査する。不確実性は常にあるものとし、関税リスクを織り込んだ上で、成長投資を止めない判断が求められる。

# 「ダイナミズム」か「拒絶」か：二極化するパフォーマンス



不確実性を理由に投資を控える「慎重派」は、成長率・利益率ともに劣後している。  
リスクを管理しながら変革を進めることが、唯一の勝機である。

# AI投資の現在地：収益化への高いハードル

収益増もコスト減もなし (56%)

多くの企業がまだ成果を得ていない

収益増を実現 (30%)

コスト削減を実現  
(26%)

先駆者

(Vanguard) 12%

収益増とコスト削減の  
両方を実現

多くの企業にとって、AI投資はまだ財務的リターンに結びついていない。単発的・戦術的な導入にとどまり、戦略的な価値創造に至っていないケースが大半である。

## 推奨されるアクション

単なる導入ではなく、戦略的価値創造への転換が不可欠。AI投資を全社的なビジネス変革の一部として位置づけ、具体的なROI目標を設定する。

# AIによる「再構築」：単発的な導入から全社規模へ

## 製品・サービスへのAI適用率

Comparative Statistic

先駆者 (Vanguard) 12%

44%

その他 (Others)

17%

### Foundations (基盤)

テクノロジー環境の整備、明確なロードマップ

### Risk & Culture (リスクと文化)

責任あるAI、リスクプロセスの形式化、受容する文化

### Scale (全社展開)

バリューチェーン全体（製品開発・需要創出）への適用

基盤 & 試行  
プロジェクトや  
限定的なプロジェクト

Next Move

### 推奨されるアクション

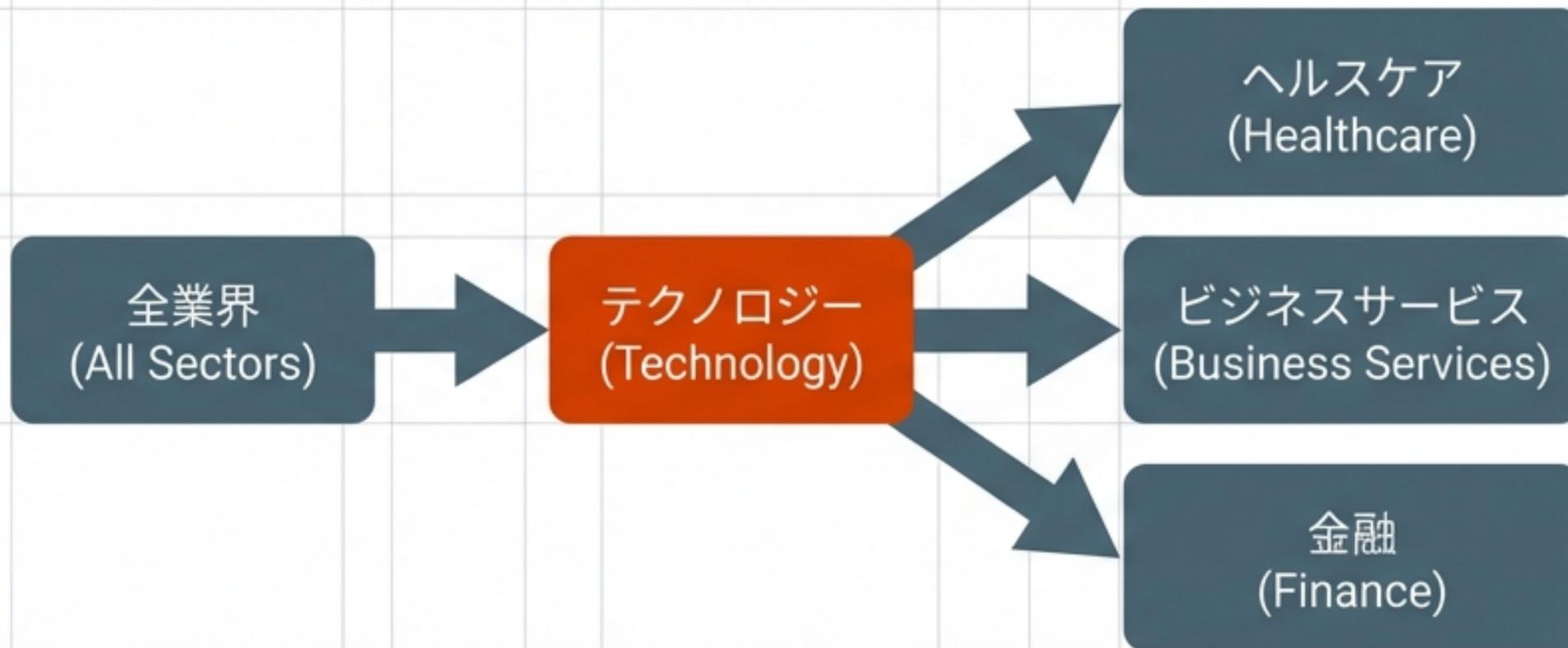
AIの基盤を構築する。孤立した戦術的プロジェクトを止め、全社規模の展開戦略との整合性を図る。

# 業界の境界線を越える：新たな成長領域の探索

# 42%

過去5年間に異業種での競争を開始したCEOの割合

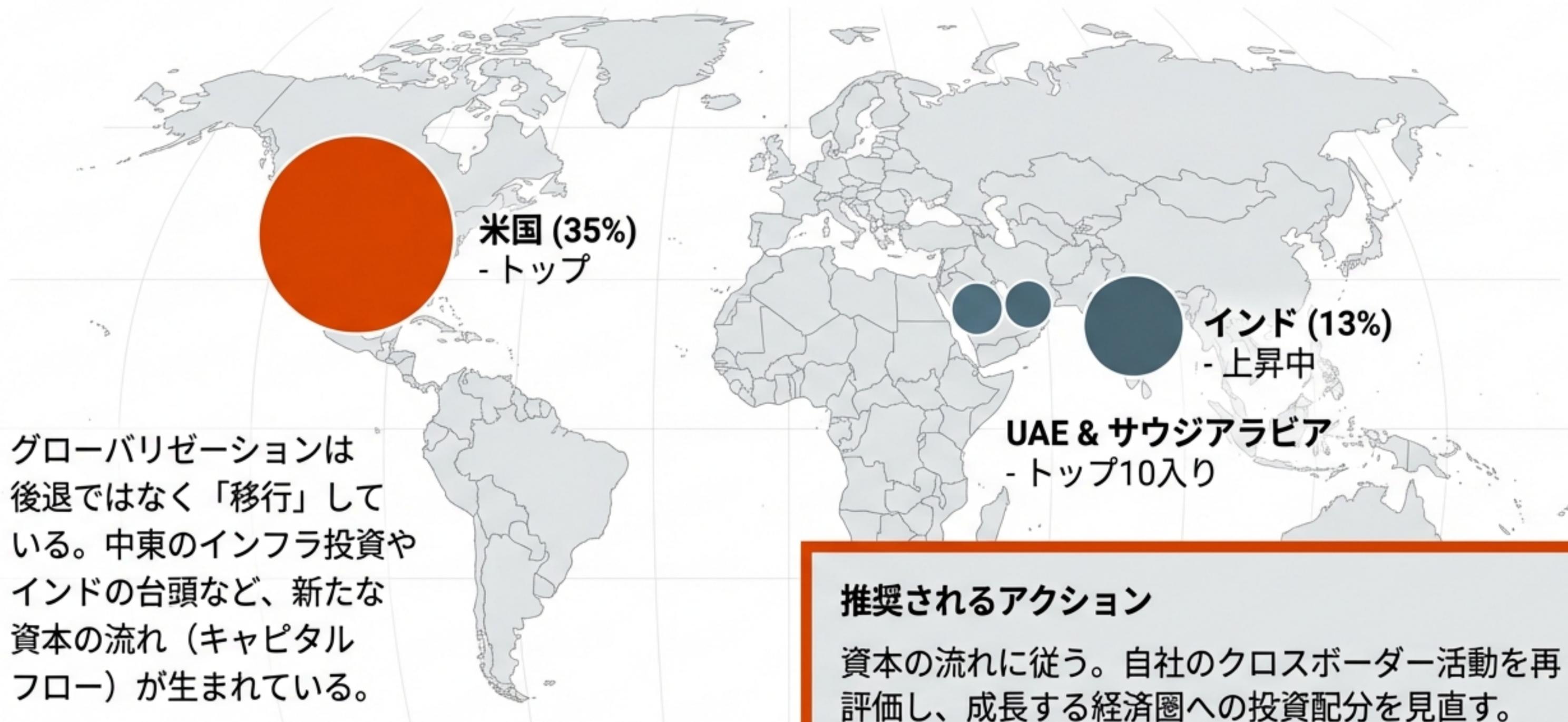
異業種からの収益比率が高い企業ほど、利益率と自信が高い傾向にある。



## 推奨されるアクション

他業種への進出により再構築を図る。M&Aやエコシステムパートナーとの連携を通じ、既存の枠組みを超えた成長機会を追求する。

# グローバル化の変容：資本の流れを追う



グローバル化は後退ではなく「移行」している。中東のインフラ投資やインドの台頭など、新たな資本の流れ（キャピタルフロー）が生まれている。

## 推奨されるアクション

資本の流れに従う。自社のクロスボーダー活動を再評価し、成長する経済圏への投資配分を見直す。

# イノベーション：戦略と実行の乖離

50%

イノベーションが全社戦略の中心であると回答

イノベーション劇場  
(Innovation Theatre)  
のリスク

価値を生まない見せかけの活動に陥っていないか？

8%

6つの重要なイノベーション慣行のうち、5つ以上を実践している企業

## 推奨されるアクション

真のイノベーション能力を構築する。失敗を許容し、ダメなプロジェクトを迅速に停止する規律あるプロセスを導入する。

# 気候変動リスク：コンプライアンスから価値創造へ

## 42%が気候変動による財務的損失リスクに直面

気候変動データを意思決定プロセスに統合している企業の割合

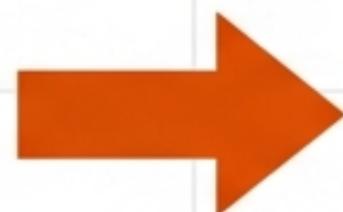
M&A / 投資判断



製品設計・開発



サプライチェーン



**Opportunity (機会) :**

サステナビリティデータを活用した価値創造 (Value Creation) へ。

- エネルギー戦略
- 税制優遇の活用
- サプライチェーンの強靱化

### 推奨されるアクション

気候変動を意思決定に統合する。リスク管理の枠を超え、サステナビリティデータを活用した競争優位性の構築へシフトする。

# ステークホルダーの「信頼」が競争力になる

AIの安全性、データプライバシー、グリーンウォッシュなど、信頼に関わる懸念は増大している。

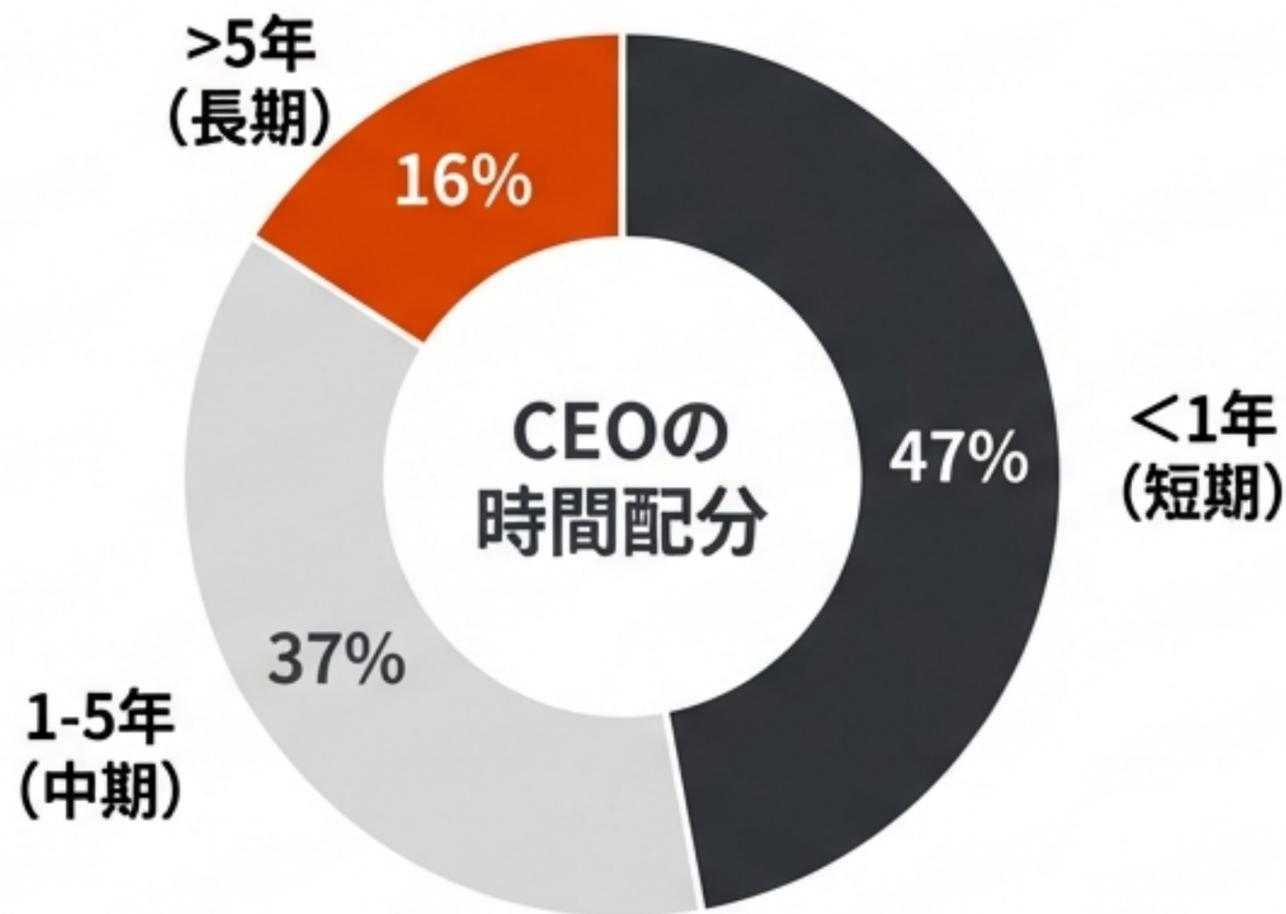


信頼への懸念が少ない企業は、  
株主総利回り（TSR）が9ポイント高い

## 推奨されるアクション

信頼を取締役会の議題にする。オペレーション、説明責任、デジタル・トラスト（データの安全性・倫理的利用）の3つの側面から信頼を構築する。

# 「緊急性」の支配からの脱却



プライベート・エクイティのCEO:  
短期重視 (57%)

中国のCEO:  
長期重視 (>5年が28%)

多くのリーダーが目の前の対応（顕微鏡）に時間を奪われすぎている。  
長期的な生存（望遠鏡）のために、時間の使い方を再設計する必要がある。

# 変革のためのプレイブック (Your Next Moves)

**1** AI: 基盤を整備し、全社規模で適用する

**2** Sector: 業界の境界を越え、新たな収益源を探る

**3** Globalization: インドや中東など、変容する資本の流れを追う

**4** Innovation: 戦略と実行のギャップを埋め、規律あるプロセスを持つ

**5** Climate: データを意思決定に統合し、価値創造につなげる

**6** Trust: 信頼を財務的価値の源泉として管理する

**7** Time: 短期的な緊急性から脱却し、長期視点に時間を割く

推奨されるアクション: 短期的な「顕微鏡」(Microscope)の視点だけでなく、長期的な「望遠鏡」(Telescope)の視点を取り入れ、7つの領域で具体的な行動計画を策定する。

# 調査概要

**調査期間：2025年9月30日～11月10日**

**対象：世界95カ国・地域のCEO 4,454名**

**属性：売上高1億ドル未満から250億ドル以上まで多岐にわたる。回答企業の60%が非上場企業。**

**分析手法：ベイズ階層回帰分析等の高度な統計手法を用い、要因間の因果関係を推計。**

**詳細なレポート全文はPwC公式サイトをご覧ください。**

**Next Move: 完全なレポートから得られる洞察を自社の戦略に取り入れ、将来のシナリオに備える。**